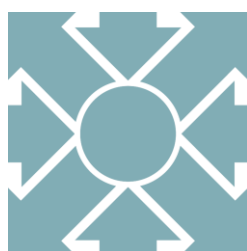


**Alexander Hughes**  
**Management Performance Survey**  
**Nøgletalsanalyse med sammenligningstal**

Oktober 2016





Denne seneste udgave af Alexander Hughes' Management Survey har vi tilladt os at kalde for et **Management Performance Survey** – et fuldstændigt billede af performance i de ca. 1.600 største virksomheder i Danmark med udgangspunkt i ledelses-diversitet, -kontinuitet og -fornyelse – denne gang også med sammenligningstal fra forrige år.

I et tillæg præsenterer vi endvidere performance i **TOP 10** og i **BUND 10** i forhold til den gennemsnitlige performance i virksomhederne.

Grundlaget for Survey'et er som hidtil virksomhedernes egne tal for det senest afsluttede regnskabsår indrapporteret til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen formidlet igennem BiQ og Bisnode. Der er således tale om 100 % faktuelle tal.

God fornøjelse med læsningen!



<b>Indhold</b>	<b>Side</b>
<b>Introduktion</b>	2
<b>Indholdsfortegnelse</b>	3
<b>De helt store tal</b>	4
<b>Virksomhedernes ledelser</b>	4
<b>Nøgletallene</b>	4
<b>CEOs (Adm. Direktører):</b>	
Anciennitet	5
Køn	5
Nationalitet	6
Fratrådte CEOs	6
<b>Bestyrelsesformænd (COBs)</b>	7
<b>Bestyrelserne:</b>	
Diversitet på udlændinge	8
Antal bestyrelsesmedlemmer	8
<b>Virksomhederne:</b>	
Brancher	9
Virksomhedsstørrelser	10
Geografi	10
<b>TOP10 og BUND10 performance:</b>	
Performance i forhold til CEO anciennitet	11
Performance i forhold til CEO køn	11
Performance i forhold til CEO nationalitet	12
Performance i forhold til Bestyrelsesformands (COB) profil	13
Performance i forhold til bestyrelsessammensætning	14
Performance fordelt på brancher	15
Performance fordelt på virksomhedsstørrelse og –geografi	16



## De helt store tal

En samlet omsætning på næsten **DKK 3.200 mia.** (DKK 2.550 mia. i 2014) bliver det til i de i alt godt 1.100 virksomheder, der opgiver deres omsætning ud af de ca. 1.600 virksomheder som Survey'et omfatter.

Det samlede nettoresultat i alle de omfattede virksomheder altså inklusive dem, der ikke opgiver omsætning bliver til ca. **DKK 168 mia.** (DKK 149 mia. i 2014).

Omsætning og nettoresultat er skabt på baggrund af en samlet balance for alle virksomhederne på ca. **DKK 15.390 mia.** (DKK 11.400 mia. i 2014) og en egenkapital for alle virksomhederne på ca. **DKK 1.850 mia.** (DKK 1.500 mia. i 2014). Survey'et præsenterer således performance for en meget stor del af det samlede danske erhvervsliv.

Endelig viser analysen også, at godt 82 % af virksomhederne præsterer et overskud og de resterende godt 17 % lander et underskud for 2015. For 2014 var de tilsvarende tal henholdsvis 80 % og 20 %.

## Virksomhedernes ledelser

Som hidtil analyserer vi først og fremmest virksomhedernes performance med udgangspunkt i ledelsen og dens sammensætning med fokus på diversitet, kontinuitet og fornyelse. Survey'et præsenterer dog også virksomhedernes performance fordelt på brancher, virksomhedsstørrelser og geografi.

## Nøgletallene

For at kunne sammenligne performance inden for de tidligere nævnte områder: Ledelsens diversitet, kontinuitet og fornyelse på den ene led og brancher, virksomhedsstørrelser og geografi på den anden led, anvender vi de almindeligt anerkendte nøgletal: Afkastningsgrad (ROIC), overskudsgrad (Profit rate), soliditet (Solvency) og egenkapitalforrentning (ROE). Nøgletallene præsenterer vi i tabelform som følger:

Alle virksomheder	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Alle	100	100	6.7	7.5	4.1	4.6	34.8	33.4	8.5	11.3

På de følgende sider præsenterer vi nøgletallene i denne tabel-form i tre scenarier: I forhold til den administrerende direktørs (CEO) profil, i forhold til bestyrelsesformandens (COB) profil og i forhold til den samlede bestyrelses profil. Til sidst i analysen præsenterer vi også som nævnt ovenfor nøgletallene med udgangspunkt i virksomhederne fordelt på brancher, virksomhedsstørrelser og geografi.



## Adm. Direktører (CEO):

### Anciennitet

CEO anciennitet	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
>1 år - 1 år	15	16	2.5	3.0	2.3	2.1	32.5	33.0	-7.6	1.4
+1 - 3 år	20	22	5.1	6.6	3.2	4.7	33.2	33.5	4.8	8.9
+3 - 5 år	16	15	6.1	5.7	4.5	5.0	31.6	33.4	13.4	3.4
+5 - 10 år	26	24	8.6	9.9	5.1	6.6	36.9	31.2	10.6	20.4
+10 - 15 år	12	12	8.6	9.2	4.1	5.6	35.7	30.9	15.3	16.6
+15 år	10	11	9.7	10.3	6.4	1.3	39.6	36.8	18.5	12.9
Alle	100	100	6.7	7.5	4.1	4.6	34.8	33.4	8.5	11.3

Sidste års konklusion på ovenstående tabel var: Jo højere anciennitet en CEO har, jo højere en afkastningsgrad leverer han/hun. I år er der en enkelt afvigelse i det mønster, idet afkastningsgraden i virksomheder, hvor CEOen har en anciennitet på 1 - 3 år er højere end i virksomheder hvor CEOen har en anciennitet på 3 - 5 år.

Den umiddelbare logiske konklusion på ovennævnte mønster er, at det er klart, at en CEO der performer godt, alt andet lige bliver i jobbet og opnår dermed højere anciennitet, mens en CEO, der gør det mindre godt vil blive skiftet ud på et eller andet tidspunkt afhængigt af bestyrelsens tålmodighed og prioritering.

Som nævnt oven for er der imidlertid en (mindre) afvigelse i dette års tal, idet virksomheder med en CEO anciennitet på 3 – 5 år performer mindre godt end virksomheder med en CEO anciennitet på 1 – 3 år.

Som altid er analysens formål imidlertid ikke at drage konklusioner, men udelukkende at præsentere fakta. Vi lader derfor op til læseren at drage sine egne konklusioner.

### Køn

CEO køn	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Mænd	93	93	6.8	7.8	3.4	5.3	34.6	33.4	8.7	11.5
Kvinder	7	7	5.2	4.0	0.5	-4.8	37.2	33.6	5.6	8.3
Alle	100	100	6.7	7.5	3.2	4.6	34.8	33.4	8.5	11.3

Tabellen ovenfor viser, at virksomheder med en kvindelig CEO ligesom forrige regnskabsår fortsat leverer den højeste gennemsnitlige soliditet, mens virksomheder med en mandlig CEO leverer den højeste gennemsnitlige afkastningsgrad.

Som det vil ses senere i dette Survey, tegner det tilsvarende billede sig også for virksomheder med kvindelige henholdsvis mandlige bestyrelsesformænd for begge regnskabsår.



## Nationalitet

CEO nationalitet	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Dansk	92	93	6.9	7.6	3.3	4.5	34.9	32.9	9.6	11.9
Udenlandsk	8	7	4.2	6.1	2.1	5.2	33.0	39.7	-3.1	3.3
Alle	100	100	6.7	7.5	3.2	4.6	34.8	33.4	8.5	11.3

Sidste års analyse viste, at virksomheder med en dansk CEO performede bedre på alle nøgletal i forhold til virksomheder med en udenlandsk CEO. I dette års analyse performer virksomheder med en dansk CEO bedre på afkastningsgrad og egenkapitalforrentning, mens virksomheder med en udenlandsk CEO performer bedst på overskudsgrad og soliditet. Det relativt lille antal virksomheder med en udenlandsk CEO gør imidlertid, at tallene, der er procentuelle gennemsnitstal skal tages med et vist forbehold.

## Fratrådte CEOs

CEO	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Fratrådte	13	14	1.8	4.1	4.0	3.0	33.5	33.1	-10.1	2.6
Alle	100	100	6.7	7.5	3.3	4.6	34.9	33.9	8.3	11.3

Tabellen viser, at i 13 % af virksomhederne svarende til 188 virksomheder fratrådte CEO'en i løbet af 2014, mens 14 % af virksomhederne svarende til 223 virksomheder sagde farvel til en CEO i 2015. Specielt på de to vigtige nøgletal, afkastningsgrad og egenkapitalforrentning viser tallene også en betydeligt lavere performance end gennemsnittet i de virksomheder, hvor CEO'en fratrådte i årets løb. Det er derfor nærliggende at forestille sig, at den lavere performance med stor sandsynlighed ligger til grund for udskiftningen af CEO'en.



### Bestyrelsesformænd (COB):

COB	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>Anciennitet:</b>										
>1 år - 1 år	20	19	6.7	6.0	3.8	3.4	34.7	33.1	6.6	7.5
+1 - 3 år	29	30	4.8	6.4	2.8	4.6	33.5	35.2	4.3	15.1
+3 - 5 år	17	17	6.9	6.3	5.2	1.9	34.3	37.2	14.8	7.6
+5 - 10 år	21	22	8.9	9.0	4.8	5.7	34.9	28.4	9.9	11.3
+10 - 15 år	7	8	8.5	4.8	6.0	4.3	39.4	30.0	7.3	9.4
+15 år	6	4	8.0	8.3	4.7	5.8	39.2	38.3	10.5	11.3
<b>Køn:</b>										
Mand	93	94	6.9	7.1	3.4	4.2	34.6	33.5	8.3	11.9
Kvinde	7	6	6.6	6.9	1.1	3.5	39.9	43.1	7.6	5.0
<b>Nationalitet:</b>										
Dansk	72	70	7.0	7.4	3.0	5.3	34.1	32.8	9.4	11.5
Udenlandsk	28	30	6.4	6.3	3.8	1.8	37.1	37.0	5.6	11.3
<b>Alle</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>6.8</b>	<b>7.0</b>	<b>3.2</b>	<b>4.2</b>	<b>34.9</b>	<b>34.1</b>	<b>8.3</b>	<b>11.5</b>

Som det fremgår af tabellen ovenfor, er der i lighed med forrige år ikke nogen tydelige udviklingsretninger eller -mønstre i virksomhedernes performance uanset bestyrelsesformandens nationalitet, køn eller anciennitet.

Ligesom tallene for 2014, viser også tallene for 2015, at virksomheder med en kvindelig bestyrelsesformand, har en markant højere soliditet end virksomheder med en mandlig bestyrelsesformand. Forskellen i 2015 er endda betydeligt større, nemlig 28 % hvor den i 2014 var 15 %.



## Bestyrelserne

### Diversitet på udlændinge

I lighed med sidste års Survey har vi også i år valgt at præsentere virksomhedernes nøgletal i forhold til andelen af udenlandske medlemmer i bestyrelsen. Tabellen nedenfor viser hvordan billedet er:

% udlændinge i best.	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
0 %	58	59	6.5	7.5	2.2	4.7	32.9	32.3	9.5	10.7
1-25 %	10	10	7.4	8.0	5.3	6.2	40.1	41.8	10.7	14.2
26-50 %	15	14	7.7	7.1	6.4	6.5	37.8	36.3	6.5	10.4
51-75 %	11	12	7.4	5.8	2.5	-2.7	36.1	32.6	6.6	15.5
76-99 %	1	1	-1.2	3.1	3.7	5.8	36.2	54.0	-2.4	-5.2
100%	4	4	4.8	8.0	2.4	4.3	36.8	41.3	-0.7	6.7

Sidste års Survey viste, at virksomheder hvor imellem  $\frac{1}{4}$  og  $\frac{1}{2}$ -delen af bestyrelsesmedlemmerne var udlændinge, performede bedst målt på afkastningsgrad, mens virksomheder med op til  $\frac{1}{4}$  udenlandske bestyrelsesmedlemmer, performede bedst målt på egenkapitalforrentning. Dette års Survey viser en lille forskydning, idet virksomheder med  $\frac{1}{2}$  delen og op til  $\frac{3}{4}$  udenlandske bestyrelsesmedlemmer performer bedst på egenkapitalforrentning, mens virksomheder med henholdsvis op til  $\frac{1}{4}$  og virksomheder med udelukkende udenlandske bestyrelsesmedlemmer performer bedst på afkastningsgrad.

### Antal bestyrelsesmedlemmer

Antal bestyrelsesmedl.	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
1 - 2	1	1	3.5	-0.8	5.8	-9.2	42.0	20.1	11.8	5.9
3	25	25	8.0	9.0	2.9	5.0	31.6	30.3	12.6	16.1
4	14	15	6.7	6.1	3.8	4.8	33.3	30.9	8.1	1.9
5	22	21	7.4	7.9	3.4	5.5	36.9	37.7	9.3	12.9
6	16	15	7.3	7.4	5.1	5.5	38.4	37.6	7.6	9.5
7-9	17	17	4.9	6.5	2.8	1.8	36.1	38.2	4.4	14.1
+10	6	5	2.4	4.0	-2.0	4.0	30.8	34.0	-1.1	6.7

I forhold til antal medlemmer i bestyrelsen er det både i år og sidste år virksomheder med tre bestyrelsesmedlemmer, der præsterer den højeste gennemsnitlige afkastningsgrad. Det samme gør sig også gældende målt på egenkapitalforrentning. Her er det også for både sidste og forrige år virksomheder med tre bestyrelsesmedlemmer, der performer bedst på egenkapitalforrentning.





## Virksomhederne

Den vigtigste faktor for en virksomheds succes og performance er dens medarbejdere herunder ikke mindst den ledelse – bestyrelse og direktion, der er i spidsen for virksomheden og som er sat til at vælge og eksekvere den strategi, virksomheden skal følge for at nå sine mål.

Derfor – og fordi det er Alexander Hughes' kernekompetence at finde den optimale ledelsessammensætning til den enkelte virksomhed, har vi på de foregående sider analyseret virksomhedernes performance netop med udgangspunkt i ledelsen og dens sammensætning med fokus på diversitet, kontinuitet og fornyelse.

Men, det er selvfølgelig også interessant at se på, hvordan virksomhederne uanset bestyrelsens eller direktionens sammensætning klarer sig i den enkelte branche, inden for en bestemt virksomhedsstørrelse eller i en bestemt geografisk region af Danmark.

Derfor følger der her en præsentation af nøgletallene ud fra disse kriterier:

## Brancher

Brancher	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Fremstillingsindustri, råstoffer, land- og skovbrug	37	36	8.2	8.8	5.6	5.6	39.6	39.3	10.7	9.9
Detail, grosisthandel, transport & distr.	28	27	4.1	5.9	3.4	3.8	32.1	32.8	-0.8	9.9
Forretningsservice, Hotel, restaurant, medier m.v.	23	25	8.6	9.3	4.5	2.3	33.0	28.0	17.9	18.3
Finans og ejendomme	7	7	3.7	3.8	-0.6	7.5	26.6	30.3	4.0	12.1
Offentlig service, forsyning, affald m.v.	5	5	5.0	3.7	5.9	6.8	36.5	35.9	4.4	-8.9
Alle	100	100	6.7	7.5	4.2	4.6	34.9	33.9	8.3	11.3

Ligesom sidste års Survey viser også dette års Survey, at virksomheder inden for Forretningsservice m.v. genererer den højeste afkastningsgrad og den højeste egenkapitalforrentning. Sidste år var det virksomheder inden for Finans og Ejendomme, der lå lavest både på afkastningsgrad og egenkapitalforrentning, mens det i år er virksomheder inden for Offentlig service, forsyning, affald m.v., der ligger lavest.

Det er stadig virksomheder inden for Fremstillingsindustri m.v., der er flest af i Danmark. Denne kategori repræsenterer i antal næsten 40 % af alle virksomheder i Danmark og genererer en afkastningsgrad, der er højere end gennemsnittet for alle virksomheder, mens egenkapitalforrentningen er lidt lavere end gennemsnittet for alle virksomheder.



## Virksomhedsstørrelser

Virksomhedsstørrelser	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
100-250	58	61	6.9	7.8	4.1	3.4	34.0	32.2	9.3	11.6
251-500	20	18	6.2	7.7	3.6	5.6	35.4	34.0	6.5	9.5
501-1000	11	11	5.4	5.3	2.4	3.8	35.4	36.4	7.9	10.3
1001-2500	7	6	7.1	8.1	5.0	7.4	36.5	37.6	12.6	15.4
2501-5000	2	2	5.5	6.8	6.7	8.3	23.6	31.3	4.6	18.7
+5001	2	2	9.4	7.9	11.3	7.5	36.6	37.7	8.1	2.5
Alle	100	100	6.7	7.5	4.1	4.6	34.8	33.4	8.5	11.3

Det er i år virksomhederne med 1001 – 2500 medarbejdere, der præsterer den højeste afkastningsgrad med 8,1 %, hvor det sidste år var de største virksomheder (+5000 medarbejdere), der præsterede den højeste afkastningsgrad på 9,4 %.

I år er det virksomhederne i de to kategorier med 1001 - 2500 og 2501 – 5000 medarbejdere, der præsterer den i særklasse højeste egenkapitalforrentning. Sidste år var det også virksomhederne med 1001 – 2500 medarbejdere, der præsterede den højeste egenkapitalforrentning.

## Geografi

Geografi	% af alle virks.		Afkastn. grad		Overskuds grad		Soliditet		Egenkap. forrentning	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Storkøbenhavn	40	39	6.0	6.4	3.4	3.2	32.2	31.0	6.4	9.4
Sjælland	10	11	6.1	8.8	2.2	6.4	40.2	39.5	8.5	6.9
Fyn	7	7	4.7	7.1	5.1	4.9	34.3	35.0	-2.7	5.3
Syddjylland	20	21	7.8	7.9	4.7	4.8	35.7	37.2	10.9	9.6
Midtjylland	15	15	7.9	8.8	5.9	6.2	35.6	29.1	14.3	21.3
Nordjylland	8	7	7.2	8.1	5.3	6.0	36.8	34.6	11.4	17.1
Alle	100	100	6.7	7.5	4.1	4.6	34.8	33.4	8.5	11.3

Fordelt på geografi har billedet ændret sig en del i forhold til sidste år. Virksomhederne på Sjælland og i Midtjylland præsterer i år den højeste afkastningsgrad, mens virksomhederne i Midt- og Nordjylland præsterer den højeste egenkapitalforrentning.

Virksomhederne i Storkøbenhavn ligger fortsat lavest på afkastningsgrad, mens virksomhederne på Fyn i år præsterer den laveste egenkapitalforrentning.